

## راهبردهای ایجاد کارآفرینی در مؤسسه‌های فرهنگی و هنری کشور در عصر جهانی شدن<sup>۱</sup>

اسماعیل کاوسی<sup>۲</sup>

سید صادق اوالی<sup>۳</sup>

### چکیده

زمینه: جهانی شدن از جمله مفاهیم کلیدی است که در دهه‌های گذشته مورد توجه ویژه اندیشمندان و سیاست‌گذاران بوده است، به طوری که این مفهوم را می‌توان یکی از متداول‌ترین و پراستفاده‌ترین مفاهیم علوم انسانی دانست که با گذشت زمان افق‌های جدیدی از آن آشکار می‌شود. رشد سریع و تکاملی دانش فنی و فناوری و گسترش بازار مصرف، مجال استفاده از تجارب و راه‌حل‌های گذشته را از آدمی ربوده است. به طوری که این تجارب و راه‌حل‌ها برای مسائل جاری و آینده سازمان‌ها کارگشا نیستند.

هدف: این تحقیق به دنبال بررسی راهبردهای ایجاد کارآفرینی در مؤسسه‌های فرهنگی و هنری کشور در عصر جهانی شدن است.

روش پژوهش: پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها (طرح تحقیق) آمیخته اکتشافی به شمار می‌رود. در مرحله کیفی داده‌ها با روش مطالعه موردی گردآوری شد و در مرحله کمی گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق شامل 400 نفر از خبرگان دانشگاهی و صاحب‌نظران حوزه فرهنگ و هنر، مدیران و کارشناسان مؤسسات

1. این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی است که با حمایت مرکز ملی مطالعات جهانی شدن انجام شده است.

2. عضو هیئت علمی و دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

ekavousy@yahoo.com

3. دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

Sadegh\_avali@yahoo.com

فرهنگی، هنری و کارآفرینان فرهنگی است. در مرحله کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در مرحله کمی نیز از روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی استفاده شد. با توجه به فرمول کوکران، حجم نمونه برابر 250 نفر است. تعداد 275 پرسش‌نامه با احتساب ده درصد بیشتر از حجم نمونه بین افراد توزیع شد.

یافته‌ها: بر اساس اطلاعات حاصل از مصاحبه و پرسشنامه به تدوین ارزش‌های بنیادی، مأموریت‌های کسب و کارهای فرهنگی و استخراج عوامل محیط داخلی و خارجی پرداخته شد. نتیجه‌گیری: با استفاده از چارچوب اس‌دبلیو‌اوتی<sup>1</sup> و ماتریس کیواس‌ام‌پی<sup>2</sup>، راهبردهای ایجاد کارآفرینی در مؤسسه‌های فرهنگی و هنری کشور در عصر جهانی شدن استخراج شد. کلیدواژه‌ها: راهبرد، کارآفرینی، مؤسسه‌های فرهنگی و هنری، جهانی شدن.

#### مقدمه

تحولات پرشتاب و رو به گسترش اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی که تمام ابعاد و ارکان سازمان را تحت تأثیر قرار داده، الزامات و انتظارات نوینی را نیز برای سازمان‌ها ایجاد کرده است. این انتظارات و الزامات نقش و وظیفه مدیران و رهبران را به شکل فزاینده‌ای متحول کرده است. این دگرگونی و تحول آن‌چنان سریع، وسیع و عمیق بوده است که استفاده از سبک‌های گذشته در اداره کردن سازمان‌ها دیگر کارایی لازم را ندارد. دانایی محوری، رقابتی بودن، مشتری‌گرایی، کارآفرینی و تحول‌گرایی فضای جدیدی است که رهبران و سازمان‌های امروزی نیازی جدی به آن دارند و بدون توجه و بدون به کارگیری این سازوکارها و روش‌ها امکان ادامه حیات سازمان‌ها ممکن نیست (فرهنگی، 1390، 12).

این تحقیق به دنبال شناسایی راهبردهای ایجاد کارآفرینی در مؤسسه‌های فرهنگی و هنری است. در عصر جهانی شدن، همه کشورهای دنیا از جمله ایران با چالش‌های فرهنگی زیادی روبرو هستند. در این شرایط، رویکردهای سنتی برای توسعه و حفظ هویت فرهنگی کارایی

1. swot  
2. QSMP

خود را ازدست داده‌اند. ظهور شرایط نوین در حیات فرهنگی جوامع همه آن‌ها را به بازنگری، بهسازی و نوسازی رویکردها و الگوهای فکری و عملی خود وادار کرده است. در کشور ما پرداختن به مقوله فرهنگ، از بعد سیاسی و فلسفی، تاکنون وزن بیشتری را به خود اختصاص داده است. به خوبی نمایان است که این رویکردها به‌تنهایی پاسخگوی وضعیت کنونی و چالش‌های فرهنگی در کشور ما نیستند. ما بیش‌ازپیش، نیاز به ابزارهای مدیریتی داریم تا بتوانیم همه ابعاد فلسفی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی را در هم بیامیزیم و دنیای نظری را با دنیای عملی، که در فرهنگ ما به‌شدت از هم گسسته هستند، به همدیگر پیوند بزنیم. یکی از الزامات مدیریت کارآمد فرهنگی، در شرایطی که فرهنگ‌ها، در رقابتی تنگاتنگ قرار گرفته‌اند برقراری پیوند بین مدیریت بازاریابی و مدیریت فرهنگی است. سؤال اصلی تحقیق حاضر با درک این ضرورت و خلأ اساسی در حوزه فکری و اجرایی در نظام فرهنگی کشور عبارت است از اینکه راهبردهای ایجاد کارآفرینی در مؤسسه‌های فرهنگی و هنری کشور در عصر جهانی شدن کدام‌اند؟

## کارآفرینی فرهنگی

کارآفرینی تأثیر مستقیمی بر توسعه اقتصادی و اجتماعی مردم دارد. هرچه جامعه‌ای بیشتر در فعالیتهای کارآفرینی شرکت کند، سریع‌تر به توسعه اقتصادی و اجتماعی دست می‌یابد (سالازار و همکاران، 1380). کارآفرینان، خلاقانی مصمم هستند زیرا به‌طور دائم سازمان‌های دارای ویژگی کارآفرینی را به حرکت وامی‌دارند (Verstraete, 2000). کارآفرینی سازمانی که موجد گرایش‌ها و فعالیتهای کارآفرینانه در سطح سازمان است عنصر مهمی در توسعه اقتصادی و سازمانی، ایجاد ثروت و بهبود عملکرد تشخیص داده شده است. کارآفرینی سازمانی می‌تواند برای حیات مجدد و ارتقاء عملکرد شرکت‌ها بااهمیت باشد و همچنین می‌تواند بر اقتصاد از طریق افزایش بهره‌وری، بهبود عملکردها، ایجاد صنایع نوین و افزایش رقابت بین‌المللی اثر بگذارد (Antoncic & Histrich, 2003). کارآفرینی سازمانی تمایز بسیار

مهمی برای سازمان یا شرکت از نظر رقابت ایجاد می‌کند. این مفهوم می‌تواند برای بهبود جایگاه رقابتی در بازارها و صنایع استفاده شود و دستیابی به فرصتهایی برای نوآوری‌های ارزشمند را فراهم آورد. یکی از منافع اصلی کارآفرینی سازمانی این است که سازمان‌ها یا شرکت‌ها را وادار می‌کند تا گستره‌ای از راهبردها را اغلب به شکل ترکیب منحصر به فردی استفاده کنند. شرکت‌ها و سازمان‌ها با چنین کاری لایه‌هایی از مزایا را با ترکیب متمایز برای برتری رقابتی، ایجاد می‌کنند. کارآفرینی سازمانی می‌تواند رشد و سودآوری یک شرکت را بهبود بخشد. شواهد تجربی در مورد اینکه کارآفرینی سازمانی از طریق افزایش فعالیت‌های پیش‌تازانه در بازار و تمایل به قبول مخاطرات، عملکرد را با استفاده از پیش‌قدمی در توسعه محصولات جدید، فرایندها و خدمات بهبود می‌بخشد، وجود دارد (Zahra et al, 1999).

با نگرشی بر کارآفرینی، کارآفرینی فرهنگی نیز تعاریف متعددی به خود می‌گیرد. به‌زعم محقق، کارآفرینی فرهنگی به فرایندی گفته می‌شود که از ایده‌ای فرهنگی آغاز می‌شود و به کسب و کار فرهنگی منجر می‌شود؛ بنابراین مدیر فرهنگی کارآفرین کسی است که به نیروی هدایت‌کننده و توانایی خود اعتماد دارد و از فرصت‌ها برای تغییر و نوآوری بهره می‌گیرد. اعتقادات شخصی، عقاید و آرزوها، نیروی هدایت‌کننده مدیر فرهنگی کارآفرین است که به خلاقیت منجر می‌شود. دیگر آنکه اهداف و فعالیت‌های غیرتجاری همراه با طرح‌های شخصی و آرمان‌ها، نیروی محرک مهمی برای مدیران فرهنگی کارآفرین است. فعالیت‌هایی که از دید محیط بیرونی بی‌ارتباط قلمداد می‌شوند، در واقع، می‌توانند وزنه مهمی در به حرکت درآوردن مدیران خلاق باشد. بدین ترتیب، فعالیت‌های فرهنگی که در ابتدا با اهداف و انگیزه‌های غیرتجاری به حرکت درآورده می‌شوند در نهایت بازده مالی را به وجود می‌آورند.

### جهانی‌شدن و کارآفرینی فرهنگی

در چند دهه گذشته مباحثی له و علیه ظرفیت جهانی‌شدن مطرح شده است. برخی نویسندگان بر تأثیرات سلبی جهانی‌شدن تأکید دارند به گونه‌ای که ناتوانی جوامع را اهتمام به

معیارهای زیست‌محیطی به‌رغم تأکید بر رشد اقتصادی گواه می‌گیرند و معتقدند که ماتریس‌های تجاری سنتی و شاخص‌های اندازه‌گیری ثروت و تولید ناخالص داخلی کشورها بر اساس عوامل اقتصادی سنجیده می‌شود، بدون اینکه نگرانی‌های اجتماعی و زیست‌محیطی جوامع در نظر گرفته شود (Byrenea & Gloverb, 2002). در چارچوب این رویکرد بدبینانه، برخی از پژوهشگران بر استفاده فزاینده از منابع از سوی شرکت‌های چندملیتی جهانی و مصرف فزاینده و بی‌رویه سوخت‌های فسیلی، آب و فلزهای گران‌بها در عصر جهانی‌شدن تأکید می‌کنند (Ayres, 1995). از سوی دیگر، بر اساس نگاه خوش‌بینانه، برخی تحلیلگران و اقتصاددانان با اتخاذ رویکردی ایجابی به تأثیر جهانی‌شدن بر توسعه پایدار، معتقدند که جهانی‌شدن موجب ارتقای ثروت جامعه می‌شود و این روند را در آینده نیز تداوم خواهد بخشید (Bryan & Farrell, 1996). این گروه بر این باورند که جهانی‌شدن سطح زندگی رفاهی مردم را بهبود می‌بخشد، مبادله فرهنگی را تشویق می‌کند و روند دموکراسی‌سازی را ارتقاء می‌دهد (Byrne & Gloverb; 2002; Wildarsky, 1995; Friedman, 2000).

دیدگاه‌های متفاوتی دربارهٔ جهانی‌شدن مطرح شده است. شک‌گرایان با رویکردی تردیدآمیز معتقدند که جهانی‌شدن تداوم سرمایه‌داری جهانی است. آنان جهانی‌شدن و آزادسازی تجاری را دو مفهوم ناظر بر توسعه اقتصادی می‌دانند که بر سیاست‌های بازار آزاد تأکید می‌ورزند. آنان بر این باورند که فرایند جهانی‌شدن بازارهای مالی و سرمایه‌گذاری را قادر می‌کند تا به گونه‌ای بین‌المللی عمل کنند. به عبارت دیگر، جهانی‌شدن به معنای آن است که تمامی گیتی در دسترس سرمایه و در اختیار صاحبان سرمایه به‌ویژه قدرت‌های جهانی کاپیتالیستی قرار گیرد (Hirst & Thompson, 1996).

برخی دیگر با رویکردی جهان‌گرا و افراط‌آمیز معتقدند که فرایند جهانی‌شدن اجتناب‌ناپذیر است و فرایند فشرده‌گی زمان و مکان و کمرنگ شدن مرزهای جغرافیایی منجر به تقارب سیاسی و اقتصادی جهان می‌شود (Reich, 1991; Ohmae, 1996). رویکرد سوم، رهیافتی بینابینی است. این رویکرد معتقد است که جهانی‌شدن از اواسط دههٔ 1970م. از نظر

کیفی پدیده‌ای جدید محسوب می‌شود که منجر به تغییر روابط قدرت بین سطوح ملی و فراملی شده است. از اواسط دهه 1970م. افول سیستم برتون وودز<sup>1</sup> مبتنی بر نرخ معینی از مبادلات جای خود را به نظم نوین بین‌المللی داده است که بر جهانی‌شدن نظام‌مند بازارهای اقتصادی بر اساس کاهش نرخ تعرفه‌ها و از پیش رو برداشتن موانع حمایتی فراروی تجارت بین‌المللی با توجه به تسریع فروپاشی مرزهای ملی مبتنی است.

با وجود این، جهانی‌شدن به پایان دولت‌ها- ملت‌ها به‌منزله واحدهای عمده سیاسی منجر نشده است در عین آنکه احتمال دارد به تقارب جهانی در اقتصادها و فرهنگ‌ها منجر شود. گرچه جهانی‌شدن بر عرصه‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی تأثیر می‌گذارد، نمی‌تواند فرایندی اجتناب‌ناپذیر یا خطی نگریسته شود. جهانی‌شدن جاده تاریخی یک‌طرفه و از پیش تعیین شده نیست بلکه روند آتی آن نه تنها به فناوری و اقتصاد بلکه به سیاست‌ها و گزینه‌های اتخاذ شده در مناطق مختلف جهان بستگی دارد. این بدان معناست که رویکردها و اقدامات نخبگان سیاسی در کشورهای مختلف از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار شده است (Held et al, 1999).

در فرایند جهانی‌شدن، محصولات فرهنگی نقش مهمی ایفا می‌کنند. به‌وسیله تصاویر بسیاری از عقاید، صداها، موسیقیایی و مانند آن به‌طور نسبتاً ساده‌ای در سرتاسر جهان گرایش به جریان گرفتن دارد. در حقیقت این جریان به‌طور فزاینده‌ای ساده است، زیرا به‌طور روزافزون در شکل‌های دیجیتال در دسترس است؛ بنابراین، اینترنت امکان انتقال دادن و سهیم شدن جهانی در شکل‌های دیجیتالی فرهنگ مانند سینما، فیلم، موسیقی، کتاب‌ها، روزنامه‌ها، عکس‌ها و... را ایجاد نموده است. کسانی که خود را قسمتی از فرهنگی یکسان می‌بینند، می‌توانند به‌وسیله ایمیل یا ارتباط رودرروی مجازی ارتباط خود را با دیگری بیشتر حفظ کنند (Ritzer, 2010, 244).

1. Breton Woods

## چارچوب نظری و الگوی تحقیق

در ابتدا، پرسش اصلی این است که چرا باید از مدیریت استراتژیک در حوزه فرهنگ استفاده شود؟ به نظر می‌رسد پاسخ روشن است. با توجه به تحولات گسترده در عرصه داخلی و بین‌المللی و تخصصی شدن همه حوزه‌های علوم اجتماعی روشن است که مدیریت سنتی و اتخاذ تدابیر غیرعلمی در سازمان‌های فرهنگی، دیگر قادر به حل مشکلات نخواهد بود و استمرار غفلت نسبت به برخی مشکلات و مسائل فرهنگی، پیامدهای غیرقابل جبرانی را در پی خواهد داشت. لذا، وضعیت فرهنگی حاضر و گمانه‌زنی‌های کارشناسان درباره آینده، به‌ویژه با توجه به روند مخاطره‌آمیز جهانی شدن در قبال فرهنگ دینی و ملی، ایجاب می‌کند که مجموعه دستگاه‌های فرهنگی نظام، تحت رهبری واحد، به شکل جدیدی تفکر و اقدام کنند. در این شکل جدید، مدیریت استراتژیک به مفهوم «تلاش‌های سازمان‌یافته برای اتخاذ تصمیم‌های و اقدامات شایسته از بهترین گزینه‌های پیش رو به شمار می‌رود» تردیدی نیست که بهره‌گیری صحیح از دانش و فن مدیریت استراتژیک می‌تواند علاوه بر ایجاد امکان عضویت و پیشگیری، موفقیت ما را در قبال تهدیدهای بالقوه و بالفعل و چالش‌های حاضر و آینده از انفعال خارج کرده و به حالت فعال و نوآور تبدیل کند. (صالحی امیری و عظیمی دولت‌آبادی؛ 14:1387)

استراتژی عبارت است از به‌کارگیری منابع ملموس و غیرملموس برای توسعه قابلیت‌هایی که به مزیت‌های رقابتی پایدار سازمان منجر می‌شود و اشاره به طرحی واحد، جامع و یکپارچه‌ای دارد که برای اطمینان از دستیابی به هدف‌های اساسی تنظیم می‌شود (کویین و همکاران، 1382).

با توجه به تعاریفی که گذشت به‌درستی عرصه فرهنگ و مدیران فرهنگی چگونه می‌خواهند در حوزه‌های فرهنگی، برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی انجام دهند؟ همان‌طوری که می‌دانیم نهادهای فرهنگی ما در ساختارهای مدیریتی با نقاط ضعفی به شرح زیر مواجه‌اند:

1- فقدان نقشه فرهنگی سازمان‌ها (نقاط ضعف و قدرت)

2- فقدان اهداف کاربردی و قابل اندازه‌گیری فرهنگی (علیرغم حضور چشم‌اندازهای آرمانی).

3- فقدان شاخص‌های اندازه‌گیری مناسب برای ارزیابی اهداف عملیاتی.

4- فقدان زنجیره‌های ارزشی و تأمین ارزش در ساختارهای فرهنگی.

5- بی‌توجهی به اندازه‌گیری ارزش افزوده در سازمان‌های فرهنگی.

6- نبود معرفی و مقایسه شرایط موجود و مطلوب (معرفی شکاف‌ها).

7- بی‌توجهی به مشکلات راهبرد<sup>1</sup> و مدیریت آن‌ها<sup>2</sup>.

8- ضعف در نظام‌های ارزیابی و کنترل‌کننده.

با توجه به موارد فوق، به‌طور کلی، هر فرهنگ در راستای تحول و حرکت به‌سوی پویایی ناچار به شناخت محیط و درون خود است. از این‌رو، هر فرهنگ باید نقاط قوت و ضعف خود را بشناسد تا با تقویت نقاط قوت و بهبود تدریجی ضعف‌ها و رفع آن‌ها بتواند به حیات خود ادامه دهد.

مدیریت استراتژیک بر نقش مدیران جدید، حفظ و بقای پویایی، حتی پس از استقرار و ثبات سازمان تأکید می‌ورزد؛ زیرا مهم‌ترین چالش فراروی مدیران امروزی، سرعت تغییرات محیطی در سازمان‌هاست. عواملی چون ماهیت اجتماعی، فناوری اقتصادی و سیاسی که بر موفقیت یا شکست سازمان اثر می‌گذارند از جمله مواردی هستند که در این مقوله می‌گنجد و نیز مواردی چون رقابت سایر شرکت‌ها، نبود اطمینان از مواد اولیه، نوسان قیمت‌ها، قوانین و مقررات دولتی و بلایای طبیعی. سرعت تغییرات به این معناست که سازمان‌ها همزمان با اجرای عملیات، ناگزیر به برنامه‌ریزی، ابتکار، خلاقیت و هدایت‌اند. قاعده‌ای کلی می‌گوید: مدیریت، نگرستن به آینده است و گویای اهمیت برنامه‌ریزی در جهان است.

1. issue  
2. issue management



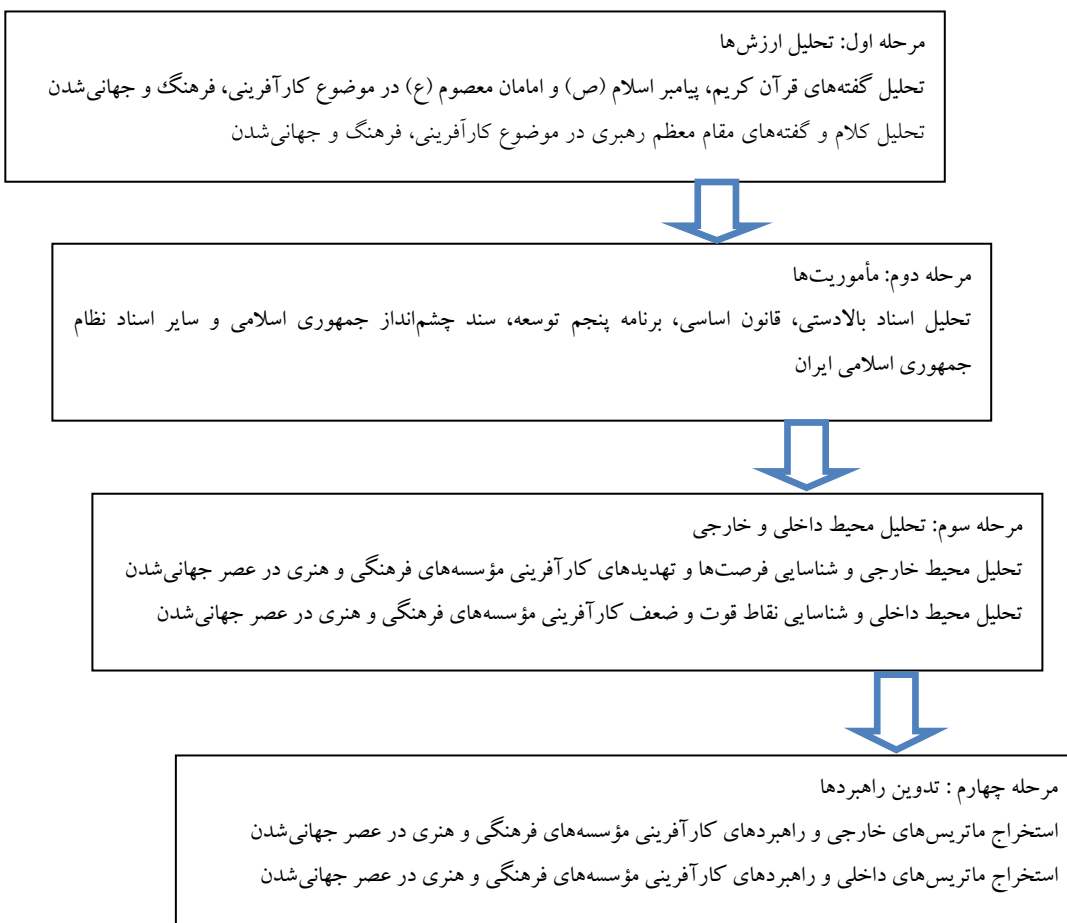
اساساً، محیط سازمان‌های دولتی و خصوصی در سال‌های گذشته نه تنها به شکلی فزاینده متلاطم و دگرگون شده است، بلکه پیوستگی متقابل میان محیط و سازمان نیز بیشتر شده است. این تلاطم و پیوستگی متقابل نیازمند واکنشی سه وجهی از سوی سازمان‌هاست:

نخست: این سازمان‌ها باید به شکلی استراتژیک تفکر کنند.

دوم: آن‌ها باید یافته‌ها و ادراک‌های خود را برای سازگاری با محیط‌های تغییر یافته به استراتژی‌های کارساز مبدل کنند.

سوم: آن‌ها باید برای تطبیق و اجرای استراتژی‌ها، با تعقل و تفکر بستری مناسب برای بنگاه‌ها فراهم سازند.

موقعیت سازمان در محیط استراتژیک یکی از مهم‌ترین مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی مبتنی بر دانش در مراکز آموزشی و پژوهشی مؤسسات آموزش عالی است. با توجه به اهمیت اساسی و نقش استراتژی کیفی در آموزش و مؤسسات عالی، در این تحقیق با رویکردی کیفیت‌گرا به بررسی محیط استراتژیک پرداخته می‌شود. تفکرات و اقدامات استراتژیک به‌طور فزاینده برنامه‌ریزان را در جهت رسیدن به موفقیت و انطباق با آینده در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی منطبق می‌کند (Kotter, 1990). برنامه‌ریزی استراتژیک با توصیف مسیر زمان حال از طریق مأموریت‌های سازمان و ارائه آینده‌ای مطلوب توسط چشم‌انداز به ما کمک می‌کند (Bradford and Duncan, 2000). در واقع، برنامه‌ریزی استراتژیک شامل برنامه‌ریزی‌هایی برای توسعه استراتژی‌های سازمان و کمک به عملکرد هستند (Hall, 2005) که به‌دست آوردن نتایج به درک بهتر محیط و بهبود عملکرد منجر می‌شود (David, 2005). پس از آن، بررسی محیط رقابتی سازمان و موقعیت استراتژیک در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان در زمینه‌ای خاص از اهمیت بسیاری برخوردار است (Miller, 2000).



شکل 1. مدل مفهومی تدوین راهبردهای کارآفرینی در مؤسسه‌های فرهنگی و هنری در عصر جهانی شدن

## روش تحقیق

این تحقیق به دنبال بررسی و شناسایی راهبردهای ایجاد کارآفرینی در مؤسسه‌های فرهنگی و هنری کشور در عصر جهانی‌شدن است. پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها (طرح تحقیق) آمیخته اکتشافی به‌شمار می‌رود. در مرحله کیفی داده‌ها با روش مطالعه موردی گردآوری شد و در مرحله کمی گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق شامل 400 نفر از خبرگان دانشگاهی و صاحب‌نظران حوزه فرهنگ و هنر، مدیران و کارشناسان مؤسسات فرهنگی و هنری و کارآفرینان فرهنگی هستند. در مرحله کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و در مرحله کمی نیز از روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی استفاده شد. با توجه به فرمول کوکران، حجم نمونه برابر 250 نفر است. تعداد 275 پرسش‌نامه با احتساب ده درصد بیشتر از حجم نمونه بین افراد انتخاب‌شده، توزیع شد. در پایان بر اساس اطلاعات حاصل از مصاحبه و پرسشنامه به تدوین ارزش‌های بنیادی، مأموریت‌های کسب‌وکارهای فرهنگی و استخراج عوامل محیط داخلی و خارجی پرداخته شد و در نهایت با استفاده از چارچوب اس‌دبلیو‌اوتی و ماتریس کیواس‌ام‌پی، راهبردهای ایجاد کارآفرینی در مؤسسه‌های فرهنگی و هنری کشور در عصر جهانی‌شدن استخراج شد.

## یافته‌های پژوهش

در مصاحبه از خبرگان خواسته شد که عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر ایجاد کارآفرینی در مؤسسات فرهنگی و هنری را در عصر جهانی‌شدن شناسایی کنند. فهرست نهایی که از مجموعه عوامل خارجی و داخلی تأیید شد به شرح زیر است:

جدول 1. عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر ایجاد کارآفرینی در مؤسسات فرهنگی و هنری در عصر جهانی شدن بر اساس نظر خبرگان دانشگاهی و صاحب نظران امور فرهنگی و هنری

مجموعه عوامل	عامل
عوامل خارجی	1. عوامل اقتصادی
	2. عوامل اجتماعی و فرهنگی
	3. عوامل فناورانه
	4. عوامل سیاسی و حقوقی
	5. عوامل محیط تخصصی (رقبا، مشتریان، بازار، سازمانها و نهادهای هم‌جوار)
	6. عوامل بین‌الملل
عوامل داخلی	1. عوامل رهبری و تصمیم‌گیری
	2. عوامل ساختاری
	3. عوامل انسانی
	4. عوامل تخصصی و توسعه
	5. عوامل مالی
	6. عوامل بازاریابی
	7. عوامل عملیاتی
	8. عوامل روابط عمومی و بین‌الملل
	9. عوامل فناوری و نظام‌های اطلاعاتی

به‌منظور بررسی و سطح تأثیر این عوامل، برای هر کدام از آنها نیز ابعاد و سؤالاتی در نظر گرفته شد و در قالب پرسشنامه به جامعه آماری مدیران، کارشناسان مؤسسات فرهنگی و هنری و کارآفرینان فرهنگی ارائه شد. از پاسخ‌دهندگان درخواست شد که سطح تأثیر این عوامل را مشخص و آنها را رتبه‌بندی کنند. در نتیجه، ضریب اهمیت هر یک از این ابعاد توسط پاسخ‌دهندگان مشخص شد و آنان این ابعاد را از لحاظ فرصت و تهدید و بنا به تشخیص خود در چهار دسته (از 1 تا 4) طبقه‌بندی کردند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها نتایج به شرحی که در جدولها ذکر شده است، به دست آمد. ستون‌های رتبه و ضریب اهمیت بیان‌شده در

جدول‌ها، نمایانگر میانگین آن عدد در سطح 256 پرسشنامه بررسی شد. در نهایت نیز ضرایب اهمیت گروه‌های عوامل تأثیرگذار خارجی و داخلی به صورت جداگانه و در جدول‌هایی مجزا ارائه شده‌اند.

جدول 2. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی تعیین ضرایب اهمیت گروه‌های عوامل تأثیرگذار خارجی

گروه عوامل	میانگین ضریب اهمیت	میانگین نمره عوامل
عوامل اقتصادی	0/35	2
عوامل اجتماعی و فرهنگی	0/25	2/31
عوامل سیاسی و حقوقی	0/15	3/25
عوامل فناوریانه	0/07	1/85
عوامل بین‌الملل	0/08	2/55
عوامل محیط تخصصی	0/1	2/4
جمع	1/00	2/337

جدول 3. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی تعیین ضرایب اهمیت گروه‌های عوامل تأثیرگذار داخلی

گروه عوامل	میانگین ضریب اهمیت	میانگین نمره عوامل
عوامل رهبری و تصمیم‌گیری	0/2	2/4
عوامل ساختاری	0/15	2/69
عوامل انسانی	0/15	2/66
عوامل تحقیق و توسعه	0/08	3
عوامل مالی	0/12	2/58
عوامل بازاریابی	0/1	2/14
عوامل تولید و عملیات	0/07	3/3
عوامل روابط عمومی و بین‌الملل	0/07	2/78
عوامل فناوری و نظام‌های اطلاعاتی	0/05	2/16
جمع	1/00	2/58

همان گونه که ملاحظه می شود نتیجه حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی 2/33 است و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی 2/58 است. از آنجایی که نمره حاصل از ماتریس عوامل داخلی بیشتر از 2/5 است، نشان می دهد که در مجموع مؤسسات فرهنگی و هنری دارای وضعیت داخلی مناسبی هستند و نقاط قوت آن ها از نقاط ضعفشان بیشتر است. اگر نگاه دقیقی به عوامل شناسایی شده و وضعیت آن در مؤسسات فرهنگی و هنری بیندازیم، متوجه می شویم که نقاط ضعف کلیدی و مهمی نیز وجود دارند که مؤسسات باید درصدد رفع این شکاف های عملکردی برآیند. در غیر این صورت این نقاط ضعف در بلندمدت می تواند نقاط قوت را تحت تأثیر قرار دهد و قابلیت های متمایز و محوری مؤسسات را از بین ببرد؛ بنابراین، نتایج حاصل از این ماتریس ها می تواند مدیران مؤسسات فرهنگی و هنری را در تشخیص مسائل و مشکلات درونی و همچنین شناسایی فرصت های بیرونی یاری کند.

البته نمره به دست آمده 2/58 صرفاً بدین معنی نیست که مؤسسات فرهنگی و هنری بیشتر با نقاط قوت روبرو هستند بلکه از نظر تفسیر موضوعی حاکی از آن است که مؤسسات در محیط داخلی بالاتر از 2 بوده اند و در وضعیت متوسط قرار دارند. این شرایط متوسط رو به بالا ارزیابی می شود، یعنی مؤسسات برای اینکه در وضعیت مطلوب تر قرار گیرند باید شکاف های عملکردی خود را پوشش بدهند و با پوشش و رفع نقاط ضعف و تبدیل آن ها به نقاط قوت از آن ها به منزله قابلیت های محوری و ویژه استفاده کنند و از فرصت های محیطی استفاده لازم را ببرند. همچنین، نتیجه حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی با مقدار 2/33 نشان می دهد که مؤسسات از فرصت های مناسب محیطی متوسطی برخوردار هستند و در مقابل تهدیدها نیز واکنشی متوسط و نه چندان خوب از خود نشان می دهند.

با توجه به اطلاعات به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مؤسسات فرهنگی و هنری کشور که به ترتیب 2/33 و 2/58 هستند، جایگاه مؤسسات فرهنگی و هنری در ماتریس داخلی و خارجی به صورت زیر تعیین می شود.

ماتریس داخلی و خارجی (IE)  
نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

1	2	3	4	4	نمره
				3	نهایی
	2/58, 2/33			2	ماتریس
	•			1	ارزیابی
					عوامل
					خارجی
					(EFE)

نمودار 1. ماتریس داخلی و خارجی (IE) مؤسسات فرهنگی و هنری ایران

51

همان‌گونه که در ماتریس فوق نشان داده شده است، نمره نهایی ماتریس ارزیابی عملکرد حاکی از آن است که مؤسسات مذکور در مقابل تهدید و استفاده از فرصت‌ها در وضعیت متوسط رو به پایین قرار دارند و به‌طور متوسط به آن‌ها واکنش نشان می‌دهند. نمره 2/33 بیانگر این است که اگر مؤسسات نسبت به تهدیدها بی‌تفاوت عمل کند، در آینده نزدیک با مخاطرات جدی روبرو می‌شوند.

در طرف دیگر، نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی نیز حاکی از آن است که مؤسسات فرهنگی و هنری اگرچه در وضعیت متوسط قرار دارند (نمره 2/58)، نقاط ضعف آن‌ها نزدیک به نقاط قوت است و در این حال مؤسسات باید به‌شدت درصدد رفع نقاط ضعف داخلی باشند، در غیر این صورت بقای مؤسسات در بلندمدت به خطر خواهد افتاد.

نتیجه به‌دست‌آمده از ماتریس داخلی- خارجی حاکی از آن است که جهت استراتژیک مؤسسات باید مبتنی بر حفظ وضع موجود و بهبود نقاط ضعف داخلی باشد. این امر امکان‌پذیر نمی‌شود مگر آنکه مؤسسات در جهت‌گیری‌هایشان به دنبال راهبردهایی باشند که نخست نقاط

ضعف داخلی‌شان را برطرف کند و دوم از فرصت‌های پیش‌روی خود به‌خوبی استفاده کنند و سوم درصدد رفع یا خنثی کردن تهدیدهای پیش‌روی برآیند.

از طرف دیگر همان‌گونه که در ماتریس زیر نشان داده‌شده است، جایگاه مؤسسات فرهنگی و هنری از نظر محیط داخلی مناسب است اما از نظر محیط خارجی مناسب نیست؛ بنابراین راهبرد مناسب برای جهت‌گیری آتی مؤسسات فرهنگی و هنری «راهبردهای رقابتی» است. این بدین معنی است که مؤسسات فرهنگی و هنری در محیط خارجی بر بسترسازی فرصت‌های جدید تأکید بیشتری کرده‌اند و در محیط داخلی نیز، از آنجایی که نقاط قوت خوبی برای استفاده از فرصت‌ها مهیاست، مؤسسات باید تلاش کنند تا از فرصت‌های محیط خارجی بیشترین استفاده را ببرند و محیط داخلی را سازمان‌دهی مجدد کنند و درصدد رفع نقاط ضعف خود برآیند تا بتوانند از فرصت‌های به‌وجود آمده استفاده بیشتری کنند.

برای انتخاب راهبرد مناسب استخراج‌شده در ماتریس اس‌دبلیو‌اوتی، در ماتریس زیر منطقه انتخاب راهبرد به‌دست‌آمده است و می‌توانند در اتخاذ و انتخاب ترکیب بهینه راهبردها مؤثر واقع شوند.

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

1	2/5	4	
			4
			نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
		2/5	
		1	
	2/58, 2/33		

نمودار 2. ماتریس داخلی و خارجی چهارخانه‌ای مؤسسات فرهنگی و هنری ایران





## بحث و نتیجه گیری

ماتریس نقاط قوت- ضعف و فرصت- تهدید به‌مثابه بخشی از نتیجه این پژوهش آورده می‌شود. عوامل داخلی (فرصت، تهدید) به همراه عوامل خارجی (قوت، ضعف) استخراج شده‌اند و در این قسمت به‌صورت یکجا به‌منظور بررسی و تدوین راهبردهای ایجاد کارآفرینی در مؤسسه‌های فرهنگی و هنری کشور آورده شده است.

جدول 4. ماتریس اس‌دبلیو‌اوتی برای مؤسسات فرهنگی و هنری ایران

عوامل خارجی	عوامل داخلی	قوت‌ها	ضعف‌ها
فرصت‌ها	افزایش اعتبارات	<b>S1:</b> وجود نگرش استراتژیک در سطح مدیریت ارشد در توسعه کسب‌وکارهای جدید	<b>W1:</b> استفاده نکردن از پیشنهادهای و نقطه نظرات کارکنان خلاق
دولتی (جاری) برای امور فرهنگی	افزایش تنوع محصولات (پیچیدگی فعالیت‌های فرهنگی و هنری)	<b>S2:</b> نظام ارزشیابی کارکنان در مؤسسه‌های فرهنگی و هنری	<b>W2:</b> نبود نظام پیشنهادهای کارآمد در مؤسسه‌های فرهنگی و هنری
مؤسسات فرهنگی و هنری)	توان ارائه محصولات به بازارهای منطقه‌ای و بین‌المللی	<b>S3:</b> نظام ارزشیابی مؤسسه‌های فرهنگی و هنری و بخش‌های آموزشی	<b>W3:</b> تدوین نکردن برنامه استراتژی و عملیاتی کارآمد در سطح کلان
تصمیم‌گیری رهبری	تنوع محصولات فرهنگی در بازار ایران	<b>S4:</b> وجود کمیته‌های متعدد و تأثیر آن‌ها در تصمیم‌گیری رهبری	<b>W4:</b> ضعف دیدگاه مشتری مداری در بدنه مؤسسات
متولی امور فرهنگی	تأثیرگذار	<b>S5:</b> برقراری تعامل و ارتباط مناسب با مسئولان متولی امور فرهنگی	<b>W5:</b> ناکافی بودن اطلاعات و دانش مدیریتی مدیران مؤسسه‌های فرهنگی و هنری کسب داتش جدید
تأثیرگذار	رقیب	<b>S6:</b> برقراری تعامل و ارتباط با مسئولان سازمان‌های دانشگاهی و غیردانشگاهی	<b>W6:</b> پائین بودن سطح دانش مدیریت (مدیر ارشد، داخلی و خدمات)
فعالیت زمینه‌های جدید مؤسسه‌های فرهنگی و		<b>S7:</b> انعطاف‌پذیری ریاست ارشد در مورد فعالیت زمینه‌های جدید مؤسسه‌های فرهنگی و	<b>W7:</b> ناکارآمدی نظام‌های ارزیابی عملکرد کارکنان

<b>W8:</b> پائین بودن دستمزد کارکنان	هنری	<b>O6:</b> راه‌اندازی فعالیت‌های نوآورانه	درزمینه
مؤسسات نسبت به سایر سازمان‌ها	<b>S8:</b> برقراری روابط و تعامل خوب بین ریاست و کارکنان	سنت‌های اصیل ایرانی	
<b>W9:</b> ناکارآمدی نظام‌های تشویق و تنبیه در مؤسسات	<b>S9:</b> بالا بودن سطح علمی و مهارت‌های مدیران	<b>O7:</b> ارزان بودن برخی از فعالیت‌های فرهنگی و هنری	
<b>W10:</b> پائین بودن اعتماد کارکنان به کارآمدی تصمیم‌های مسئولان مؤسسات	<b>S10:</b> بالا بودن سطح توانایی و مهارت‌های کارمندان	<b>O8:</b> روند رو به رشد ساختار جمعیت جوان کشور	
<b>W11:</b> نارضایتی کارکنان از نحوه پرداخت‌های مزایا در مرکز (بی‌عدالتی)	<b>S11:</b> جذب نیروهای کارآمد و بادانش و متعهد	<b>O9:</b> فرهنگ استفاده بیشتر از محصولات فرهنگی و هنری	
<b>W12:</b> ناکارآمدی سیستم جبران خدمت کارکنان	<b>S12:</b> روابط مطلوب بین کارکنان	<b>O10:</b> فرهنگ و درصد باسوادی مردم	
<b>W13:</b> ضعف نظام انگیزشی	<b>S13:</b> توانایی در نگهداری نیروهای کارآمد در مؤسسات بعد از اتمام طرح‌ها و پروژه‌ها	<b>O11:</b> روند روبه رشد تقاضای سال‌های آتی	
<b>W14:</b> توسعه‌نیافتگی فعالیت‌های آموزشی و جذب دانش روز	<b>S14:</b> وجود اعتقاد بالای کارکنان به قداست خدمت به امور فرهنگی	<b>O12:</b> تغییر دیدگاه افراد جامعه به استفاده از محصولات فرهنگی	
<b>W15:</b> انفعالی بودن افراد سازمان و استقبال نکردن آن‌ها از ایده‌های نو	<b>S15:</b> وجود کارکنان باتجربه و باسابقه	<b>O13:</b> تمایل کارکنان به استفاده از فناوری اطلاعات	
<b>W16:</b> ضعف نظام تشویق و تنبیه کارکنان	<b>S16:</b> وضعیت اشتغال پست‌های فنی و تخصصی در مؤسسات	<b>O14:</b> امکان دسترسی به اینترنت و استفاده از آن	
<b>W17:</b> وضعیت اشتغال پست‌های مدیریتی و سرپرستی در مؤسسه‌های فرهنگی و هنری	<b>S17:</b> هماهنگی بین واحدهای مختلف فرهنگی و هنری	<b>O15:</b> تعامل فعال بخش‌های فرهنگی و سیاسی وزارتخانه‌های کشور با سایر کشورها	
<b>W18:</b> میزان انطباق ساختار با تغییرات و توسعه مؤسسات	<b>S18:</b> هماهنگی بین واحدهای فرهنگی و آموزشی	<b>O16:</b> روند مناسب استفاده از اینترنت و سایر زیرساخت‌های فناوری در سطح سازمان‌ها	
<b>W19:</b> میزان شفافیت در اختیارات و شرح وظایف کارکنان	<b>S19:</b> ماهیت و زمینه فعالیت مؤسسات فرهنگی و هنری		
<b>W20:</b> دارا بودن شرایط احراز مشاغل مدیریتی و غیر آن	<b>S20:</b> کیفیت ارتباط بین مدیر ارشد و سایر بخش‌های اجرایی		
<b>W21:</b> فقدان سیستم تشویق برای محققین و پژوهشگران مؤسسات	<b>S21:</b> میزان انطباق ساختار با اختیارات و انتظارات		
	<b>S22:</b> وضعیت کتابخانه و اینترنت برای انجام کارهای تحقیقاتی		
	<b>S23:</b> میزان تمایل کارمندان و مدیران برای		

- O17:** نبود نظام‌های تحقیق و پژوهش
- S24:** امکان ارائه خدمات جدید در مؤسسات فضاهای تحقیقاتی و آموزشی
- O18:** بستر مناسب اینترنتی
- S25:** امکان افزایش دادن کیفیت تحقیقاتی و آموزشی
- برای راه‌اندازی کسب‌وکار فرهنگی و هنری
- O19:** وجود سیستم و امکانات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری
- S26:** امکان جلب حمایت مسئولان جهت بالا بردن کارایی مؤسسات و توسعه خدمات
- S27:** استقلال مالی نسبی
- S28:** تنوع گروه‌های موجود در زمینه امور فرهنگی و هنری
- O20:** وجود قوانین و واگذاری خدمات به بخش خصوصی
- S29:** امکان ایجاد بخش‌های خصوصی با شرایط ویژه
- O21:** مجموعه سیاست‌های حمایت از راه‌اندازی کسب‌وکارهای نو
- S30:** وجود رشته‌های تخصصی و جدید در مؤسسات فرهنگی و هنری
- S31:** وجود سیستم تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به مشتری در مؤسسات فرهنگی و هنری
- O22:** کارآمدتر شدن سیاست‌ها و تصمیم‌های متولیان مؤسسه‌های فرهنگی و هنری
- S32:** برخورداری از شبکه گسترده فروشگاه‌های مجاز محصولات و خدمات فرهنگی و هنری
- O23:** بها دادن به مباحث فرهنگی و هنری در فرایند سیاست‌گذاری دولتی
- S33:** قرار گرفتن در موقعیت‌های مناسب و ایدئال مؤسسات در سطح شهر
- O24:** باز بودن مسیر قانونی برای راه‌اندازی کسب‌وکارهای فرهنگی
- S34:** امکان تنوع‌بخشی زیاد محصولات فرهنگی و هنری
- S35:** نوساز بودن برخی فضاهای فیزیکی مؤسسات فرهنگی و هنری
- O25:** وجود مشوق‌های قانونی در زمینه راه‌اندازی فعالیت‌های نوآورانه
- S36:** امکان توسعه فضاهای فیزیکی موجود
- S37:** وجود کمیته‌های متعدد مؤسسات فرهنگی و هنری برای شناسایی مشکلات
- O26:** نبود بخش خصوصی فعال
- S38:** توان استفاده از نظرات مشتریان برای راه‌اندازی کسب‌وکار جدید
- S39:** مدیریت هزینه و درآمد
- O27:** وجود بازار بالقوه
- W22:** نبود امکان توسعه بخش و فضاهای تحقیقاتی و آموزشی
- W23:** وجود روابط عمومی قوی و توانمند در مؤسسات فرهنگی و هنری
- W24:** وجود اعتبار به‌منظور هزینه کردن برای بازاریابی و تبلیغات
- W25:** امکان رقابت با بخش خصوصی یا دولتی
- W26:** شفاف‌سازی و مستندسازی خدمات در قالب بروشور
- W27:** شرکت در همایش‌ها و نمایشگاه‌های فرهنگی و هنری کشور
- W27:** بخش‌بندی نکردن بازار
- W28:** نبود برنامه مناسب برای کنترل و ارزیابی کیفیت خدمات
- W29:** ناکارآمدی کمیته راهبردی در مؤسسات فرهنگی و هنری
- W30:** وضعیت اطلاع‌رسانی مؤسسات به مشتریان
- W31:** نبود روابط عمومی کارآمد در مؤسسات برای معرفی خدمات به جامعه
- W32:** روابط و تبادل افکار بین کارمندان و مدیران مؤسسات فرهنگی و هنری
- W33:** میزان موفقیت مؤسسات فرهنگی و هنری در دسترسی به اطلاعات روش‌های درآمدزایی و بهره‌برداری از این موقعیت
- W34:** وضعیت واحد مالی مؤسسات

فرهنگی و هنری از نظر تعداد کارکنان	<b>S40:</b> توسعه بخش‌های ویژه و تخصصی	درون کشور
<b>W35:</b> میزان به‌کارگیری نرم‌افزار و سخت‌افزار در امور مالی	در زمینه امور فرهنگی	<b>O28:</b> حضور نداشتن رقیب خارجی
<b>W36:</b> میزان شفاف‌سازی درآمدها و هزینه‌ها	<b>S41:</b> قابلیت عملیاتی توسعه فعالیت‌های جدید در بخش‌های گوناگون	راه‌اندازی فعالیت‌های جدید
<b>W37:</b> میزان تفویض اختیار امور مالی بر نحوه هزینه کردن اعتبارات	<b>S42:</b> امکان جذب کمک‌های مالی برای احداث فضاها و فیزیکی جدید	<b>O29:</b> استعداد بالقوه در توسعه کسب و کارهای فرهنگی و هنری
<b>W38:</b> روند رشد اعتبارات مؤسسات فرهنگی و هنری	<b>S43:</b> وضعیت اطلاع‌رسانی و مستندسازی مؤسسات به وزارت فرهنگ و ارشاد	<b>O30:</b> مطرح شدن بازارهای جدید در زمینه راه‌اندازی کسب و کارهای نو
<b>W39:</b> تعیین میزان نیاز به منابع مالی در کوتاه‌مدت و بلندمدت	<b>S44:</b> ارسال انتظارات مشتریان نظرسنجی شده از مؤسسات به مراکز سیاست‌گذاری	<b>O31:</b> امکان تبادل افکار با سایر مجموعه‌های مشابه در خارج از کشور
<b>W40:</b> ناکارآمدی کمیته سازمان‌دهی مدارک	<b>S45:</b> وجود نظام نظرسنجی از مشتریان در مؤسسات	<b>O32:</b> تأثیر روابط ایران با کشورهای منطقه
<b>W41:</b> به‌کارگیری کارشناس آمار	<b>S46:</b> وضعیت ارتباط مؤسسات با سازمان‌های حامی	<b>O33:</b> الگوبرداری خارجی و بومی کردن فعالیت‌های نوآورانه از کسب و کارهای فرهنگی
<b>W42:</b> عدم به‌کارگیری نرم‌افزار سخت‌افزار کامپیوتر	<b>S47:</b> وضعیت ارتباط مؤسسات فرهنگی و هنری با سایر مؤسسات مرتبط	تهدیدها
<b>W43:</b> ناهمگونی در برگه‌های آمار وزارت متبوع ارسالی	<b>S48:</b> میزان دسترسی کارکنان به اینترنت	<b>T1:</b> وضعیت اقتصادی مردم
<b>W44:</b> نبود آمار منسجم از مؤسسات متعدد	<b>S49:</b> میزان مشارکت مدیران، کارمندان و کارکنان در همایش‌های علمی داخلی و خارجی	<b>T2:</b> تحقق نیافتن درآمدهای تکلیف شده
<b>W45:</b> ثبت آمارهای بدون کارایی یا برگه‌های ناکارآمد آماری	<b>S50:</b> وضعیت واحد مالی مؤسسات فرهنگی و هنری از نظر تعداد کارکنان	<b>T3:</b> انحصاری بودن برخی محصولات خاص
<b>W46:</b> وجود کارکنان معرج در کمیته بایگانی اسناد مرتبط	<b>S51:</b> تسلط مدیر مالی مؤسسات بر قوانین و مقررات مالی	<b>T4:</b> بازگشت سریع سرمایه
<b>W47:</b> چگونگی ثبت دقیق اطلاعات و مستندات در بایگانی اسناد	<b>S52:</b> نحوه توزیع منابع مالی بین بخش‌های مختلف مؤسسات	<b>T5:</b> پایین بودن قیمت محصولات نهایی عرضه شده
<b>W48:</b> میزان توجه مدیران ارشد و مؤسسات به اهمیت آمار	<b>S53:</b> نوع ارتباط بین امور مالی مؤسسات با امور مالی مؤسسات مرتبط	
<b>W49:</b> وجود سیستم بایگانی نامناسب	<b>S54:</b> هماهنگی امور مالی با مدیر ارشد مؤسسات	
<b>W50:</b> نبود امکان سفارش‌دهی		



- به بازار
- T6:** اختصاص دادن پارانه هزینه‌های فعالیت‌های متفرقه
- S55:** کنترل و نظارت مناسب بر روی محصولات از طریق سایت‌های مرتبط
- برای محصولات فرهنگی و هنری
- T7:** روند افزایش قیمت مواد اولیه
- S56:** تعیین میزان نیاز به منابع مالی در کوتاه‌مدت و بلندمدت
- T8:** نبود نظارت دولت بر سیستم قیمت‌گذاری محصولات
- S57:** به‌کارگیری کارشناس آمار
- S58:** وجود کارکنان مجرب در کمیته بایگانی اسناد مرتبط
- T9:** رشد غیرطبیعی بهره بانکی در طی ماه‌های اخیر
- S59:** وجود فضای مناسب برای واحد بایگانی اسناد مرتبط
- T10:** افزایش نرخ تورم
- S60:** میزان توجه مدیران ارشد و مؤسسات به اهمیت آمار
- T11:** حجم سرمایه‌گذاری محدود در امور مربوط به فعالیت‌های فرهنگی و هنری
- S61:** همکاری کارمندان و مدیران با واحد بایگانی
- T12:** ریسک بالای ارائه محصولات جدید
- S62:** آموزش مستمر کارکنان واحد در زمینه علوم رایانه
- T1:** گسترش انتظارات مردم از مسئولان امور در مقوله فرهنگ و هنر
- T13:** نبود تطبیق انتظارات مردم با امکانات در اختیار مؤسسات فرهنگی و هنری
- T14:** وجود جایگزین‌های نامناسب برای فعالیت‌های فرهنگی و هنری
- T15:** کمبود اماکن و مراکز فرهنگی همانند کتابخانه و...
- T16:** ناآشنایی مردم و

برخی از مسئولان با شرح  
وظایف مؤسسات فرهنگی و  
هنری

**T17:** تأثیر مداخله بعضی  
از مسئولان استان و  
شهرستان بر فعالیت  
مؤسسات

**T18:** وجود کارکنان با  
اعتقادات و فرهنگ متفاوت  
در مؤسسات

**T19:** پایین بودن سطح  
مطالعه و فعالیت‌های  
فرهنگی و هنری

**T20:** نبود دسترسی به  
امکانات نرم‌افزاری و  
سخت‌افزاری مالی

**T21:** نبود دسترسی به  
امکانات نرم‌افزاری و  
سخت‌افزاری بایگانی

**T22:** نبود نظام‌های  
اطلاع‌رسانی مناسب

**T23:** شفاف نبودن برخی از  
قوانین و دستورالعمل‌های  
دولتی

**T24:** نبود قوانین و مقررات  
شفاف در خصوص  
سرمایه‌گذاری خارجی و  
داخلی

**T25:** نامشخص بودن حیطه  
مداخله‌های بخش آموزش و



درمان از یکدیگر

**T26:** نبود امکان تغییر در قوانین و مصوبات ناکارآمد در مؤسسه‌های فرهنگی و هنری

**T27:** حجم زیاد تعرفه‌ها و عوارض مختلف برای فعالیت‌های تولیدی و تجاری

**T28:** کمبود قوانین حمایتی از مؤسسه‌های فرهنگی و هنری

**T29:** وجود تحریم‌های اقتصادی و بازرگانی علیه ایران

**T30:** تأثیر منفی بحران‌های سیاسی و اقتصادی جهان بر مؤسسه‌های فرهنگی و هنری

**T31:** نبود توجه کافی سیاست‌گذاران بر افزایش اهمیت امور فرهنگی

**T32:** نحوه اجرای سیاست کاهش تصدی‌گری دولت بر صنایع و توسعه خصوصی‌سازی

**T33:** نبود انعطاف‌پذیری مؤسسات فرهنگی و هنری در قبال تغییرات محیطی

**T34:** وجود مؤسسات دولتی و خصوصی فعال

- T35:** نامناسب بودن وضعیت بازار محصولات مؤسسات فرهنگی و هنری
- T36:** افزایش تعداد رقبا
- T37:** عرضه خدمات با کیفیت پایین به بازار
- T39:** نبود روابط شایسته فرهنگی و مذهبی با برخی از کشورها

جدول 5. ماتریس راهبردهای استخراج شده از تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط ضعف و قوت

ضعف‌ها	قوت‌ها
<ul style="list-style-type: none"> <li>• راهبردهای WO</li> <li>• تقویت مدیریت استفاده از منابع و اعتبارات بانکی در زمینه‌های اولویت‌دار فرهنگی، همچون ایجاد و تقویت الگوهای فرهنگ اسلامی ایرانی</li> <li>• تقویت و شناسایی بازارهای جدید به منظور استفاده از نهادهای جدید در فضای مجازی با تأکید بر کار و ابتکار عمل</li> <li>• بهبود فرایندهای جذب نیروی انسانی در سازمان‌های فرهنگی و هنری بر اساس معنویات و اخلاق اسلامی برای حفظ و احیای هویت دینی و ملی</li> <li>• تقویت مدیریت اعتبارات و بازاریابی برای شناسایی محصولات و موضوعات اسلامی ایرانی با چگونگی افزایش توان مالی</li> <li>• بازنگری در ارائه زیرساخت‌های</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• راهبردهای SO</li> <li>• حمایت از شکل‌گیری مراکز آموزشی، ترویجی و مشاوره بر اساس اصول دین مبین اسلام برای راه‌اندازی کسب و کار</li> <li>• توسعه روحیه گروه‌گرایی و شبکه‌های ارتباطی بین اعضا و کارکنان مؤسسات فرهنگی و هنری با استفاده از شیوه‌های مناسب به منظور کاهش بوروکراسی</li> <li>• تدوین دستورالعمل‌های اسلامی کردن مراکز آموزشی و فرهنگی بر اساس رقابت‌پذیری در عرصه جهانی</li> <li>• انجام حمایت‌های لازم از بخش‌های غیردولتی جهت اجرای برنامه‌های دینی، مذهبی، فرهنگی، آموزشی و علمی بر اساس اولویت‌های فرهنگی کشور</li> <li>• بازنگری و اصلاح روش‌ها برای استفاده مناسب از منابع موجود برای خودکفایی</li> </ul>
	فرصت‌ها



علمی و نهضت نرم‌افزاری در فضای بین‌المللی

- تقویت مدیریت اعتبارات و بازاریابی
- برای شناسایی محصولات و موضوعات اسلامی ایرانی با چگونگی افزایش توان مالی
- بازننگری در فعالیتهای مؤسسات فرهنگی و هنری با رویکرد کسب‌وکار بین‌المللی از طریق تنوع‌بخشی فعالیت‌ها در چارچوب ظرفیتهای ایرانی و اسلامی
- بازننگری در قراردادها و روش‌های تجاری‌سازی محصولات فرهنگی و هنری و افزایش حجم و کیفیت تولید برای ارائه در بازارهای بیرونی و جذب سرمایه‌گذاری‌های بیرونی

- اعطای تسهیلات برای حمایت از طرح‌های پژوهشی و رساله‌های دانشگاهی در حوزه‌های فرهنگی و هنری جهت کارآفرینی و راه‌اندازی کسب‌وکار در بازارهای بین‌المللی
- انعقاد قرارداد با مؤسسات دانشگاهی و صاحب‌نظران و خبرگان برای همکاری در زمینه‌های نوین با رویکرد کسب‌وکارهای برگرفته از ارزش‌های اسلامی ایرانی

راهبردهای WT	راهبردهای ST	تهدیدها
• تقویت مراکز ترویج روحیه خلاقیت و نوآوری برای نهادینه کردن کارآفرینی با توجه به فعالیتهای اقتصادی که تجلی‌بخش نگاه عدالت محور باشد	• تنوع‌بخشی توأم با رعایت بخشی در ارائه خدمات و منابع به‌ویژه منابع داخلی مناسب جهت تقویت انگیزه، ابتکار و قدرت خلاقیت بر اساس رفع وابستگی فرهنگی	
• تقویت روحیه گروه‌گرایی با حمایت مستمر و همراه کردن نهادهای مسئول و پرهیز از نگاه تقلیدی	• کاهش زمینه‌های فکری منفی در بین کارکنان با استفاده از باورها و فرهنگ و آیین‌های مذهبی و ایرانی اثرگذار در زمینه گسترش شیوه‌های نوین ایجاد کسب‌وکارها	
• تغییر در نگرش‌های کارکنان		

- تدوین استراتژی مدون استخدامی با هدف‌گذاری دقیق در مورد خصوصیات، دانسته‌ها، توانایی‌ها، نگرش‌ها، اطلاعات و مدارک
- غیرکارآفرین نسبت به موضوع کارآفرینی در سطح مؤسسات فرهنگی و هنری حذف سیاست‌های نامناسب بخش
- شرایط کاری، سوابق و تجربیات، علائق و سلیقه و... کارکنان آتی
- فرهنگ و هنر و برقراری رابطه متقابل آن با سایر موضوعات مرتبط (ایجاد شجاعت علمی به همراه تأمل و تدبر در شیوه گذشتگان)
- حمایت مدیریت ارشد از کارآفرینی فرهنگی در سازمان با جهت‌گیری بلندمدت برای ارزشیابی امکانات مبتنی بر نوآوری
- ایجاد و تقویت همکاری مشترک بین نهادهایی که دارای نوآوری‌های مرتبط با زمینه هنری و فرهنگی جهت ارائه محصولات جدید به بازارهای داخلی و خارجی داشته باشند.
- تقویت دسترسی‌ها و ارتباطات زیربنایی و فرهنگی مؤسسات برای استفاده از پتانسیل‌های آن‌ها در نوآوری و جبران عقب‌ماندگی در برخی زمینه‌های فرهنگی
- تعامل سازنده با نهادهای نظارت و حمایت‌کننده و همچنین مشتریان برای جلوگیری از تک‌سو نگری در موضوع نیازهای بازار برای مؤسسات فرهنگی و هنری
- تقویت قوانین و ارتباطات
- قوانین و رویه‌های دارای آثار منفی و ...
- زیربنایی و فرهنگی مؤسسات برای استفاده از پتانسیل‌های آن‌ها در نوآوری و جبران عقب‌ماندگی در برخی زمینه‌های فرهنگی
- قوانین و رویه‌های دارای آثار منفی و ...
- برگزاری دوره‌های آموزشی و اجرای قراردادهای بین‌سازمانی جهت استفاده از تجربه‌های موفق مؤسسات در زمینه‌های مشابه کاری
- تقویت قوانین و ارتباطات
- قوانین و رویه‌های دارای آثار منفی و ...
- برگزاری دوره‌های آموزشی و اجرای قراردادهای بین‌سازمانی جهت استفاده از تجربه‌های موفق مؤسسات در زمینه‌های مشابه کاری

الف) راهبردهای مربوط به قسمت اس‌او<sup>۱</sup> (نقاط قوت و فرصت‌ها): به مجموعه راهبردهایی اطلاق می‌شود که با استفاده بهینه از منابع نقاط قوت موجود درصدد استفاده کامل از فرصت‌ها برمی‌آید. این نوع استراتژی‌ها عمدتاً استراتژی‌هایی از نوع توسعه، گسترش نفوذ را شامل می‌شود: حمایت از شکل‌گیری مراکز آموزشی، ترویجی و مشاوره بر اساس اصول دین مبین اسلام جهت راه‌اندازی کسب‌وکار.

1. SO

1. توسعه روحیه گروه‌گرایی و شبکه‌های ارتباطی بین اعضا و کارکنان مؤسسات فرهنگی و هنری با استفاده از شیوه‌های مناسب به‌منظور کاهش بوروکراسی.
  2. تدوین دستورالعمل‌های اسلامی کردن مراکز آموزشی و فرهنگی بر اساس رقابت‌پذیری در عرصه جهانی.
  3. انجام حمایت‌های لازم از بخش‌های غیردولتی برای اجرای برنامه‌های دینی، مذهبی، فرهنگی، آموزشی و علمی بر اساس اولویت‌های فرهنگی کشور.
  4. بازننگری و اصلاح روش‌ها برای استفاده مناسب از منابع موجود به‌منظور خودکفایی علمی و نهضت نرم‌افزاری در فضای بین‌المللی.
  5. تقویت مدیریت اعتبارات و بازاریابی برای شناسایی محصولات و موضوعات اسلامی ایرانی با چگونگی افزایش توان مالی.
  6. بازننگری در فعالیت‌های مؤسسات فرهنگی و هنری با رویکرد کسب‌وکار بین‌المللی از طریق تنوع‌بخشی فعالیت‌ها در چارچوب ظرفیت‌های ایرانی و اسلامی.
  7. بازننگری در قراردادها و روش‌های تجاری‌سازی محصولات فرهنگی و هنری و افزایش حجم و کیفیت تولید برای ارائه در بازارهای بیرونی و جذب سرمایه‌گذاری‌های بیرونی.
  8. اعطای تسهیلات برای حمایت از طرح‌های پژوهشی و رساله‌های دانشگاهی در حوزه‌های فرهنگی و هنری جهت کارآفرینی و راه‌اندازی کسب‌وکار در بازارهای بین‌المللی.
  9. انعقاد قرارداد با مؤسسات دانشگاهی و صاحب‌نظران و خبرگان برای همکاری در زمینه‌های نوین با رویکرد کسب‌وکارهای برگرفته از ارزش‌های اسلامی ایرانی.
- (ب) راهبردهای مربوط به قسمت دبلیو او<sup>1</sup> (نقاط ضعف و فرصت‌ها): به مجموعه راهبردهایی اطلاق می‌شود که برای استفاده کامل از فرصت‌ها باید نقاط ضعف را برطرف

کند یا به عبارت دیگر رفع نقاط ضعف با هدف استفاده فرصت‌ها شکل پیدا می‌کنند. راهبردهای تدوین شده در این بخش، شامل موارد زیر می‌شود:

1. تقویت مدیریت استفاده از منابع و اعتبارات بانکی در زمینه‌های اولویت‌دار فرهنگی، همچون ایجاد و تقویت الگوهای فرهنگ اسلامی ایرانی.

2. تقویت و شناسایی بازارهای جدید به منظور استفاده از نهادهای جدید در فضای مجازی با تأکید بر کار و ابتکار عمل.

3. بهبود فرایندهای جذب نیروی انسانی در سازمان‌های فرهنگی و هنری بر اساس معنویات و اخلاق اسلامی برای حفظ و احیای هویت دینی و ملی.

4. تقویت مدیریت اعتبارات و بازاریابی برای شناسایی محصولات و موضوعات اسلامی ایرانی با چگونگی افزایش توان مالی.

5. بازننگری در ارائه زیرساخت‌های مناسب با استفاده از موقعیت جغرافیایی و افزایش ارتباطات با کشورهای منطقه برای ارائه محصولات فرهنگی و هنری.

6. استفاده مناسب از ظرفیت‌های موجود نهادهای مرتبط در بخش فرهنگی و هنری برای پیشاهنگی شدن در حرکت نوین علمی در سطح منطقه.

7. بازننگری و حذف رویه‌ها و قوانین نامناسب در ساختار رسمی مؤسسات برای تشکیل نهادهای مرتبط با کارآفرینی در سطح مؤسسات.

ج) راهبردهای مربوط به قسمت اس‌تی<sup>1</sup> (نقاط قوت و تهدیدها): به مجموعه راهبردهایی اطلاق می‌شود که با استفاده بهینه از منابع نقاط قوت موجود درصدد کنترل تهدیدها یا تبدیل آنها به فرصت‌ها برمی‌آیند. این نوع راهبردها از نوع توانمندسازی، بازننگری سازمانی یا ساختاری و همچنین توسعه گسترش، نفوذ و... را شامل می‌شود. راهبردهای مربوط به این قسمت در ادامه ارائه شده است:

1. ST

8. تنوع بخشی توأم با رعایت بخشی در ارائه خدمات و منابع به‌ویژه منابع داخلی مناسب به‌منظور تقویت انگیزه، ابتکار و قدرت خلاقیت بر اساس رفع وابستگی فرهنگی.
  9. کاهش زمینه‌های فکری منفی در بین کارکنان با استفاده از باورها، فرهنگ و آیین‌های مذهبی و ایرانی اثرگذار در زمینه گسترش شیوه‌های نوین ایجاد کسب‌وکارها.
  10. تدوین استراتژی مدوّن استخدامی با هدف‌گذاری دقیق در مورد خصوصیات، دانسته‌ها، توانایی‌ها، نگرش‌ها، اطلاعات و مدارک دانشگاهی، شرایط کاری، سوابق و تجربیات، علائق و سلیق و... کارکنان آتی.
  1. حمایت مدیریت ارشد از کارآفرینی فرهنگی در سازمان با جهت‌گیری بلندمدت برای ارزشیابی امکانات مبتنی بر نوآوری.
  11. ایجاد و تقویت همکاری مشترک بین نهادهایی که دارای نوآوری‌های مرتبط با زمینه هنری و فرهنگی برای ارائه محصولات جدید به بازارهای داخلی و خارجی داشته باشند.
  12. تقویت دسترسی‌ها و ارتباطات زیربنایی و فرهنگی مؤسسات برای استفاده از پتانسیل‌های آن‌ها در نوآوری و جبران عقب‌ماندگی در برخی زمینه‌های فرهنگی.
  13. تعامل سازنده با نهادهای نظارت و حمایت‌کننده و همچنین مشتریان برای جلوگیری از تک‌سونگری در موضوع نیازهای بازار برای مؤسسات فرهنگی و هنری.
- (د) راهبردهای مربوط به قسمت دلبیوتی<sup>1</sup> (نقاط ضعف و تهدیدها): به مجموعه راهبردهایی اطلاق می‌شود که درصدد توانمندسازی محدودسازی یا کوچک‌سازی تغییر، جهت ... را شامل می‌شود. این نوع راهبردها به‌طور عمده از نوع تدافعی است. راهبردهای استخراج‌شده برای این قسمت در ادامه آورده شده است:
14. تقویت مراکز ترویج روحیه خلاقیت و نوآوری برای نهادینه کردن کارآفرینی با توجه به فعالیت‌های اقتصادی که تجلی‌بخش نگاه عدالت محور باشد.

1. WT

15. تقویت روحیه گروه‌گرایی با حمایت مستمر و همراه کردن نهادهای مسئول و پرهیز از نگاه تقلیدی.
  16. تغییر در نگرش‌های کارکنان غیرکارآفرین نسبت به موضوع کارآفرینی در سطح مؤسسات فرهنگی و هنری.
  17. حذف سیاست‌های نامناسب بخش فرهنگ و هنر و برقراری رابطه متقابل آن با سایر موضوعات مرتبط (ایجاد شجاعت علمی به همراه تأمل و تدبیر در شیوه گذشتگان).
  18. استفاده از محیط و فضای آرام برای تقویت سطح سواد و آگاهی و دانش کارآفرینی کارکنان مؤسسات با رویکرد ارزش‌های والای اسلامی.
  19. تقویت قوانین و رویه‌های غیررسمی مثبت مشوق کارآفرینی در برابر قوانین و رویه‌های دارای آثار منفی و...
  20. برگزاری دوره‌های آموزشی و اجرای قراردادهای بین سازمانی برای استفاده از تجربیات موفق مؤسسات در زمینه‌های مشابه کاری.
- طراحی ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (کیواس‌ام‌پی)<sup>۱</sup>: ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی<sup>۲</sup> برای مشخص شدن جذابیت نسبی (میزان مقبولیت)، تناسب و امکان‌پذیری راهبردها به کار می‌رود و به‌مثابه چارچوبی تحلیلی در این راستا از آن استفاده می‌شود. با استفاده از این روش می‌توان به‌صورت عینی بهترین راهبردهای گوناگون را مشخص نمود.
- در این روش کلیه راهبردها فهرست شده است و از خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی و امور فرهنگ و هنر درخواست شد که نظر خود را در مورد میزان جذابیت نسبی هر یک از راهبردها با توجه به فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و نقاط قوت و ضعف داخلی نهایی شده، اعلام نمایند. پس از تحلیل این نظرات می‌توان راهبردها را اولویت‌بندی کرد.

1. QSMP

2. Quantitative Strategic Planning Matix

در این قسمت، ابتدا فرم اولیه ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی که در آن 30 راهبرد استخراج شده از تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها فهرست شده ارائه شد. ابتدا راهبردها بر اساس نمره‌های هر یک از خبرگان دانشگاهی و صاحب‌نظران حوزه فرهنگ و هنر، اولویت‌بندی شد و سپس معدل اولویت‌بندی هر یک از آنها به منزله اولویت‌بندی نهایی در ستون آخر ارائه شده است.

جدول 6. اولویت‌بندی راهبردهای ایجاد کارآفرینی در مؤسسات فرهنگی و هنری ایران

ردیف	راهبردها	1	2	3	4	5	میانگین
1	حمایت مدیریت ارشد از کارآفرینی فرهنگی در سازمان با جهت‌گیری بلندمدت برای ارزشیابی امکانات مبتنی بر نوآوری	1	2	1	3	1	1/4
2	تنوع‌بخشی توأم با رعایت بخشی در ارائه خدمات و منابع به‌ویژه منابع داخلی مناسب جهت تقویت انگیزه، ابتکار و قدرت خلاقیت بر اساس رفع وابستگی فرهنگی	6	1	4	2	4	3/4
3	بازنگری و حذف رویه‌ها و قوانین نامناسب برای تشکیل نهادهای مرتبط با کارآفرینی در سطح مؤسسات	3	3	5	4	2	3/4
4	اعطای تسهیلات برای حمایت از طرح‌های پژوهشی و رساله‌های دانشگاهی در حوزه‌های فرهنگی و هنری جهت کارآفرینی و راه‌اندازی کسب‌وکار در بازارهای بین‌المللی	5	4	3	5	3	4
5	برگزاری دوره‌های آموزشی و اجرای قراردادهای بین سازمانی جهت استفاده از تجربیات موفق مؤسسات در زمینه‌های مشابه کاری	2	8	8	1	5	4/8
6	تغییر در نگرش‌های کارکنان غیر کارآفرین نسبت به موضوع کارآفرینی در سطح مؤسسات فرهنگی و هنری	4	5	7	8	7	6/2
7	بازنگری در قراردادهای و روش‌های تجاری‌سازی محصولات فرهنگی و هنری و افزایش حجم و کیفیت تولید برای ارائه در بازارهای بیرونی و جذب سرمایه‌گذاری‌های بیرونی	9	7	2	7	9	6/8
8	تقویت دسترسی‌ها و ارتباطات زیربنایی و فرهنگی مؤسسات	7	6	12	6	30	12/2

					برای استفاده از پتانسیل های آن‌ها در نوآوری و جبران عقب‌ماندگی در برخی زمینه‌های فرهنگی		
10/2	6	15	9	13	8	ایجاد و تقویت همکاری مشترک بین نهادهایی که دارای نوآوری‌های مرتبط با زمینه هنری و فرهنگی جهت ارائه محصولات جدید به بازارهای داخلی و خارجی داشته باشند.	9
11/2	10	12	11	10	13	تقویت و شناسایی بازارهای جدید به منظور استفاده از نهادهای جدید در فضای مجازی با تأکید بر کار و ابتکار	10
						عمل	
11/6	19	9	6	14	10	تدوین دستورالعمل‌های اسلامی کردن مراکز آموزشی و فرهنگی بر اساس رقابت‌پذیری در عرصه جهانی	11
12/4	8	14	10	12	18	تقویت مدیریت استفاده از منابع و اعتبارات بانکی در زمینه‌های اولویت‌دار فرهنگی، همچون ایجاد و تقویت الگوهای فرهنگ اسلامی ایرانی	12
13/8	15	17	14	9	14	حمایت از شکل‌گیری مراکز آموزشی، ترویجی و مشاوره بر اساس اصول دین مبین اسلام جهت راه‌اندازی کسب‌وکار	13
						انعقاد قرارداد با مؤسسات دانشگاهی و صاحب‌نظران و خبرگان برای همکاری در زمینه‌های نوین با رویکرد کسب‌وکارهای برگرفته از ارزش‌های اسلامی ایرانی	14
15/6	18	10	20	19	11	انجام حمایت‌های لازم از بخش‌های غیردولتی برای اجرای برنامه‌های دینی، مذهبی، فرهنگی، آموزشی و علمی بر اساس اولویت‌های فرهنگی کشور	15
17/4	29	16	19	11	12	تدوین استراتژی مدوّن استخدامی با هدف‌گذاری دقیق در مورد خصوصیات، دانسته‌ها، توانایی‌ها، نگرش‌ها، اطلاعات و مدارک دانشگاهی، شرایط کاری، سوابق و تجربیات، علائق و سلیقه و... کارکنان آتی	16
						تعامل سازنده با نهادهای نظارت و حمایت‌کننده و همچنین مشتریان برای جلوگیری از تک‌سونگری در موضوع نیازهای بازار برای مؤسسات فرهنگی و هنری	17
18/2	16	21	15	20	19	تقویت مدیریت اعتبارات و بازاریابی برای شناسایی	18



						محصولات و موضوعات اسلامی ایرانی با چگونگی افزایش توان مالی
19/4	21	13	18	28	17	بازنگری در ارائه زیرساخت‌های مناسب با استفاده از موقعیت جغرافیایی و افزایش ارتباطات با کشورهای منطقه به منظور ارائه محصولات فرهنگی و هنری
20/8	28	18	26	17	15	تقویت روحیه گروه‌گرایی با حمایت مستمر و همراه کردن نهادهای مسئول و پرهیز از نگاه تقلیدی
22	12	27	23	26	22	استفاده مناسب از ظرفیت‌های موجود نهادهای مرتبط در بخش فرهنگی و هنری برای پیشاهنگی شدن در حرکت نوین علمی در سطح منطقه
22/6	20	23	30	15	25	تقویت مراکز ترویج روحیه خلاقیت و نوآوری برای نهادینه کردن کارآفرینی با توجه به فعالیت‌های اقتصادی که تجلی‌بخش نگاه عدالت محور باشد
22/6	11	29	17	30	26	بهبود فرایندهای جذب نیروی انسانی در سازمان‌های فرهنگی و هنری بر اساس معنویات و اخلاق اسلامی برای حفظ و احیای هویت دینی و ملی
23	13	22	28	25	27	بازنگری در فعالیت‌های مؤسسات فرهنگی و هنری با رویکرد کسب و کار بین‌المللی از طریق تنوع‌بخشی فعالیت‌ها در چارچوب ظرفیت‌های ایرانی و اسلامی
23	23	20	21	21	30	استفاده از محیط و فضای آرام برای تقویت سطح سواد و آگاهی و دانش کارآفرینی کارکنان مؤسسات با رویکرد ارزش‌های والای اسلامی
23/6	22	24	27	29	16	توسعه روحیه گروه‌گرایی و شبکه‌های ارتباطی بین اعضا و کارکنان مؤسسات فرهنگی و هنری با استفاده از شیوه‌های مناسب به منظور کاهش دیوان‌سالاری
25	27	25	25	24	24	حذف سیاست‌های نامناسب بخش فرهنگ و هنر و برقراری رابطه متقابل آن با سایر موضوعات مرتبط (ایجاد شجاعت علمی به همراه تأمل و تدبیر در شیوه گذشتگان)
25/2	25	28	22	22	29	کاهش زمینه‌های فکری منفی در بین کارکنان با استفاده از

						باورها و فرهنگ و آیین‌های مذهبی و ایرانی اثرگذار در زمینه گسترش شیوه‌های نوین ایجاد کسب و کارها
26	24	26	29	23	28	29
						تقویت قوانین و رویه‌های غیررسمی مثبت مشوق کارآفرینی در برابر قوانین و رویه‌های دارای آثار منفی ...
26	26	30	24	27	23	30
						بازنگری و اصلاح روش‌ها برای استفاده مناسب از منابع موجود به منظور خودکفایی علمی و نهضت نرم‌افزاری در فضای بین‌المللی

### منابع

سالازار، ملیتواس؛ تیونگ، سونیا؛ پاز، آکیتو (1380). مقدمه‌ای بر کارآفرینی. ترجمه سیامک نطق  
1380، تهران: انتشارات کوهسار، محک.

صالحی امیری، سید رضا؛ عظیمی دولت‌آبادی، امیر (1387) مباحث سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی  
فرهنگی، تهران: مجمع تشخیص مصلحت نظام، تهران: انتشارات مرکز تحقیقات استراتژیک.

فرهنگی، علی‌اکبر؛ دانایی، ابوالفضل (1390). رهبری استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای. مجله  
علمی-پژوهشی پژوهش‌های مدیریت راهبردی، زمستان 1390، شماره 49، 31-50.

کوئین، جیمز براین؛ میتسبرگ، هنری؛ رابرت ام، جیمز (1382). مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر  
محمد صائبی. تهران: انتشارات مؤسسه آموزش عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

Antonic, Bostjan & Hisrich, Robert D. (2004). corporate entrepreneurship  
contingencies and organizational wealth creation. *journal of management  
development*, VOL. 23, NO. 6, PP, 518-550.

Ayres, R. U. (1995). Economic growth: Politically necessary but not environmentally.  
*Environmental strategies*, 3 (1), 5-25.

Bradford and Duncan (2000). Simplified Strategic Planning. Chandler House.

Bryan, L. and Farrel, D. (1996). Market Unbound: Unleashing Global Capitalism. New  
York: Wiley.

Byrne, J and Glover, L. (2002). A common Future or towards a future commons:  
Globalization and sustainable development since UNCED. *International Review  
for Environmental Strategies*, 3(1): 5-25.

David, F. (2005). Strategic Management: Concepts & Cases, 10th Edition, Prentice-Hall.

Friedman, T. L. (2000). The Lexus and the olive tree: Understanding globalization. New  
York: Anchor Books.

- Hall, A; Barrett, L. & Burkhardt- Kriesel, C. (2005). Developing a vision for the community or organization, NebGuide, Extension, Institute of Agriculture and Natural Resources, University of Nebraska, Lincoln.
- Held D. & A. McGrew, D. Goldblatt, J. Parraton (1999). Global Transformation: Politics, Economics and Culture, Stanford University Press, Palo Alto.
- Hirst P. and Thompson, G. (1996). Globalisation in Question: The International Economy and the Possibilities of Governance, Polity, Cambridge.
- Kotter, J. (1990). What leaders really do? Harvard Business Review, May- June.
- Miller, D. M. Fields, R. Kumar, A. and Ortiz, R. (2000). Leadership and organizational vision In managing a multiethnic and multicultural project team. *Journal of management in engineering*, pp 18- 22.
- Reich, R. (1991). The Work of Nations: A Blueprint for the Future, Vintage, New York.
- Ritzer, G. (2010). Globalization: the essentials, Blakwell.
- Shiller, R. H. (2000). Irrational Exuberance, Princeton University Press, Princeton.
- Verstraete, Par Thierry. (2000). "dialectic modeling of the entrepreneurial phenomenon: A French point of view". maitre conference: P 1-22.
- Wang, J. (2009). Why do industrial clusters have different innovation patterns: Hsinchu (Taiwan) and Beijing High tech parks compared?
- Zahra, S. A, Kuratko, D. F & Jennings, D. F. (1999). "entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities". *Entrepreneurship theory and practice*, 23 (3), PP 5-10.